

УДК 331.101.3:331.101.6

Н. О. МАЗУР

СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ

Розроблено експертний метод оцінювання продуктивності праці персоналу підприємства та апробовано на прикладі служби маркетингу.

The expert method of productivity personnel estimation is developed and approved on an example of the marketing service.

Ключові слова: стимулювання, продуктивність праці, експертне оцінювання.

Трансформація економічних відносин в Україні відсунула на другий план питання зростання продуктивності праці, яке здатне забезпечити не лише збільшення кількості благ, спроможних задовольнити зростаючі людські потреби, а й здешевити їх, зробивши таким чином доступними для більшої частини населення. Економічна теорія розглядає підвищення продуктивності праці як загальний закон економічного розвитку суспільства. Високий рівень продуктивності на підприємствах країни є головною передумовою зростання та розвитку національної економіки. В Україні необхідність підвищення продуктивності праці зумовлюється не лише зростанням людських потреб, скороченням частки населення, зайнятого в сфері матеріального виробництва, зменшенням робочого часу членів суспільства, а й зниженням приросту трудових ресурсів, збільшенням соціального навантаження в країні. Водночас, бути зацікавленими у підвищенні продуктивності власної праці можуть лише працівники, які отримали належний рівень винагороди, а отже й результати роботи яких адекватно та об'єктивно оцінені.

Якщо результати діяльності робітників, особливо основного виробництва, мають досить чіткі показники та критерії

© Мазур Н. О. – к.е.н., доцент Національного університету водного господарства та природокористування

оцінювання на основі аналітичних та статистичних методів, то щодо інших категорій персоналу така універсальність не характерна. Теорія і практика управління персоналом нараховує більше двох десятків методів оцінювання професіоналів та фахівців. Реально ж на вітчизняних підприємствах здебільшого застосовується традиційна атестація, в окремих випадках – комплексне оцінювання персоналу на основі системи балів.

За своєю суттю ці методи є досить слушними, однак здебільшого не враховують особливості роботи працівників невиробничих підрозділів й тим більше не зосереджені на оцінюванні продуктивності їхньої праці, а отже і мало впливають на їхнє стимулювання. Такі категорії персоналу, як правило, винагороджуються за почасово-преміальною системою оплати праці. Але почасова заробітна плата за своєю суттю не здатна стимулювати працівника до покращення результатів діяльності, крім того, щоб відпрацювати, а часто – “відбути” на робочому місці належну кількість годин. Не є таємницею, що на багатьох вітчизняних підприємствах преміювання стало швидше “подарунком” керівництва до певних свят чи подій, а зовсім не винагородою за відповідні результати. В існуючій ситуації ні показники, ні відсотки преміювання не здатні стимулювати до очікуваних результатів. Останнім часом з’являються пропозиції щодо розподілу загальної величини винагороди між працівниками на основі коефіцієнта трудового внеску працівника в кінцевий спільний результат, системи показників роботи кожного окремого працівника, які важливі для досягнення бажаного спільного результату, врахування оцінки заслуг. Однак для працівників мало зрозумілим залишається походження запропонованих коефіцієнтів. А саме доступність показників, за якими оцінюється діяльність працівника, і, відповідно, здійснюється його винагородження, а тим більше причетність працівників до їх формування, є запорукою дієвості заснованої на їх основі системи стимулювання.

Для оцінювання продуктивності праці персоналу, в першу чергу невиробничих підрозділів, доцільним буде врахування думки експертів.

Основною перевагою експертного оцінювання є те, що воно ґрунтується на практичному досвіді та відповідних судженнях фахівців, які приймають рішення.

Експертне оцінювання продуктивності праці працівників з метою подальшого їх стимулювання варто здійснювати в наступній послідовності.

1. Дослідник пропонує фахівцям (керівникам підрозділів та працівникам, робота яких буде оцінюватися за даними показниками) задачу-тест, в якому вказані критерії продуктивності праці з відповідними одиницями вимірювання. Респондент (експерт) повинен оцінити вагомість кожного критерію при оцінці результатів роботи та винагородженні, за умови, що сума всіх оцінок у кожного експерта має становити певне визначене число.

2. За тестовими рішеннями (відповідями) розробляється модель. З урахуванням запропонованих додатково критеріїв визначається значимість кожного як середнє арифметичне загальної кількості суджень:

$$B_j = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ji}}{n}, \quad (1)$$

де n – кількість суджень (кількість експертів);

B_{ji} – оцінка вагомості j -го критерію i -м експертом.

3. Далі за кожним критерієм визначаються фактичні результати діяльності працівників і з метою порівнюваності значень критеріїв для кожного з них будується нормалізований ряд (x_{kj}), наприклад, шляхом приведення до середньоарифметичного або медіани. Тоді розподільча модель преміювання матиме вигляд:

$$\Phi_{\text{Вин}} = a \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^s x_{kj} B_j, \quad (2)$$

де $\Phi_{\text{Вин}}$ – загальна сума винагороди для працівників підрозділу, грн.;

m – кількість критеріїв, за якими оцінюється діяльність працівників невиробничого підрозділу;

s – чисельність працівників, між якими розподіляється сума винагороди, осіб;

a – коефіцієнт масштабності, грн.:

$$a = \frac{\Phi_{\text{Вин}}}{\sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^s x_{kj} B_j} \quad (3)$$

4. Застосування моделі в оцінці та стимулюванні працівників. Оцінка продуктивності праці k -го працівника визначається як:

$$P_k = \sum_{j=1}^m x_{kj} B_j, \quad (4)$$

а розмір його винагороди становить

$$\text{Вин}_k = a * P_k. \quad (5)$$

5. Оцінювання ефективності моделі. Ефективність моделі визначатиметься покращенням діяльності підрозділів і рівнем задоволеності запровадження нової моделі, її сприйняття працівниками.

6. З'ясовуються недоліки, причини відхилень і уточнюється модель. Уточнення може бути не експертним, а детермінованим, чітко вираженими методами аналізу.

Запропонований експертний метод оцінювання продуктивності праці персоналу невиробничих підрозділів апробовано у ПАТ "Поліссяхліб", якому належить близько чвертини ринку хлібобулочних виробів Рівненської області. На основі інформації, отриманої в результаті дослідження літератури в галузі маркетингу, посадових інструкцій працівників, Положення про відділ маркетингу ПАТ "Поліссяхліб" і безпосередніх розмов з працівниками, розроблено анкету для оцінювання вагомості критеріїв роботи працівників служб маркетингу підприємств хлібопекарної галузі. Опитано усіх працівників відділу маркетингу й таку ж чисельність професіоналів та фахівців інших структурних підрозділів, близьких за функціями до даної служби. Результати опитування засвідчили, що узагальнена думка всіх респондентів майже не відрізняється від позиції самих маркетологів (табл. 1).

Таблиця 1

**Вагомість показників оцінювання
продуктивності праці**

№ з/п	Показники	Маркетологи	Інші професіонали та фахівці	Всі респонденти
1	Обсяг реалізації хлібобулочних виробів	10,6	9,1	9,9
2	Розширення асортименту продукції підприємства	7,7	8,6	8,1
3	Кількість договорів на поставку продукції, які укладені вперше	10,8	10,4	10,6
4	Кількість переукладених договорів на поставку продукції	8,2	8,6	8,4
5	Реалізація медіа-програми рекламної кампанії підприємства	8,4	7,3	7,9
6	Співвідношення "витрати на збут / обсяги продажу"	7,5	7,3	7,4
7	Рентабельність нових видів продукції	5,8	6,7	6,2
8	Збільшення частки підприємства на ринку хлібобулочних виробів області	9,8	7,9	8,9
9	Задоволення естетичних потреб покупців хлібобулочних виробів	7,1	8,8	7,9
10	Ідентифікація виробника	7,5	8,8	8,2
11	Розвиток власної торгової мережі	8,5	8,3	8,4
12	Вчасність доставки	7,9	8,3	8,1

Найвагомішими при оцінюванні продуктивності праці працівників служби маркетингу респондентами визнано кількість вперше укладених договорів, обсяг реалізації хлібобулочних виробів та збільшення частки підприємства на ринку хлібобулочних виробів області. Найменш важливим критерієм при оцінюванні роботи маркетологів експерти вважають рентабельність нових видів продукції.

При розробці системи стимулювання можна обрати один з трьох варіантів врахування результатів експертної оцінки:

1) врахувати лише судження працівників, оцінювання яких буде здійснюватися за даною методикою (в даному випадку – маркетологів);

2) використати узагальнену оцінку вагомості критеріїв, врахувавши судження всіх респондентів в однаковій мірі;

3) ввести коригуючий коефіцієнт, який дозволить думку працівників служби маркетингу врахувати в більшій мірі, ніж судження решти респондентів.

Для прикладу використано другий варіант, коли в однаковій мірі враховується думка всіх експертів.

Нехай у відділі маркетингу працюють чотири працівники. Можливі результати їхньої діяльності за визначеними критеріями представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Результати роботи працівників відділу маркетингу у звітному році

Критерії	Од. вимір.	Працівники відділу маркетингу				Середнє значен- ня
		А	Б	В	Г	
Обсяг реалізації	млн.грн	5,1	4,8	6,2	7,0	5,78
Розширення асортименту	позиції	7	3	5	6	5,25
Кількість договорів на поставку продукції, які укладені вперше	одиниці	20	25	15	20	20
Кількість переукладених договорів	одиниці	60	65	55	70	62,5
Реалізація рекламної кампанії підприємства	%	75	75	75	75	75
Витрати на збут/обсяги продажу	грн/ тис.грн	8,7	8,3	7,7	8,3	8,3
Рентабельність нових видів продукції	%	12	10	15	12	12,25
Збільшення частки підприємства на ринку	%	1	0	0	1	0,5
Задоволення естетичних потреб покупців	бали	7	5	8	6	6,5
Ідентифікація виробника	бали	4	4	5	4	4,25
Розвиток власної торгової мережі	одиниці	0	0	0	0	0
Вчасність доставки	випадки	17	18	25	14	18,5

Нормалізацію рядів значень критеріїв здійснено шляхом приведення до середньоарифметичного (табл. 3).

На основі формули (4) визначено оцінки результатів діяльності кожного працівника відділу маркетингу (табл. 4).

Таблиця 3

Нормалізовані ряди значень

Показники	Працівники			
	А	Б	В	Г
Обсяг реалізації	0,88	0,83	1,07	1,21
Розширення асортименту	1,33	0,57	0,95	1,14
Кількість договорів на поставку продукції, які укладені вперше	1	1,25	0,75	1
Кількість переукладених договорів	0,96	1,04	0,88	1,12
Реалізація рекламної кампанії підприємства	1	1	1	1
Витрати на збут / обсяги продажу	1,05	1,01	0,93	1,01
Рентабельність нових видів продукції	0,98	0,82	1,23	0,98
Збільшення частки підприємства на ринку	2	0	0	2
Задоволення естетичних потреб покупців	1,08	0,77	1,23	0,92
Ідентифікація виробника	0,94	0,94	1,18	0,94
Розвиток власної торгової мережі	0	0	0	0
Вчасність доставки	0,92	0,97	1,35	0,76

Таблиця 4

Оцінки продуктивності праці маркетологів

Критерії	А	Б	В	Г
Обсяг реалізації	8,74	8,23	10,63	12,00
Розширення асортименту	10,80	4,63	7,71	9,26
Кількість договорів на поставку продукції, які укладені вперше	10,60	13,3	7,95	10,60
Кількість переукладених договорів	8,06	8,74	7,39	9,41
Реалізація рекламної кампанії підприємства	7,90	7,90	7,90	7,90
Витрати на збут / обсяги продажу	7,79	7,46	6,89	7,46
Рентабельність нових видів продукції	6,07	5,06	7,59	6,07
Збільшення частки підприємства на ринку	17,80	0	0	17,80
Задоволення естетичних потреб покупців	8,51	6,08	9,72	7,29
Ідентифікація виробника	7,72	7,72	9,65	7,72
Розвиток власної торгової мережі	0	0	0	0
Вчасність доставки	7,44	7,88	10,95	6,13
<i>Продуктивність праці (П)</i>	<i>101,44</i>	<i>76,94</i>	<i>86,38</i>	<i>101,64</i>

Далі, виходячи із загальної суми коштів для преміювання працівників відділу маркетингу, розраховують розмір індивідуальної винагороди.

Оцінювання ефективності моделі може бути здійснене за результатами діяльності підрозділу в наступному році. У випадку відсутності покращення, а тим більше при погіршенні результатів діяльності служби маркетингу необхідно з'ясувати недоліки і уточнити модель. Зокрема, під час опитування у вільній графі анкети респондентами додатково вказано такі критерії: наявність дебіторської заборгованості; виконання функцій і обов'язків згідно з посадовою інструкцією; дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку. Додаткові показники оцінювання продуктивності праці запропоновано також для конкретних категорій персоналу: для начальника відділу маркетингу – необхідність постійного моніторингу ринку хлібопродуктів; для маркетологів – повнота виконання заявок торгівлі; для торгових представників – контроль свіжості поставленої продукції і якість обслуговування маршрутів. В подальшому, при формуванні системи стимулювання персоналу служб маркетингу підприємств хлібопекарної галузі доцільно врахувати ці показники оцінювання продуктивності праці.

Запропонований метод є універсальним для оцінювання результатів діяльності працівників будь-яких невиробничих підрозділів й може бути адаптований для інших категорій персоналу. Суттєвою перевагою експертного оцінювання є також його формування на принципах партисипативного управління, що суттєво підвищує прихильність та довіру працівників до застосування такої методики. Однак ним не варто повністю замінювати традиційний спосіб оцінювання продуктивності праці на основі обсягу виготовленої продукції чи виконаних робіт, якщо є повноцінна можливість застосування останнього.

Бібліографія

1. Мазур Н. О. **Евристичні методи оцінювання діяльності невиробничих підрозділів в системі мотивації персоналу підприємства** // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління. – К. : "Книга пам'яті України", 2004. – С. 87-88.

Рецензент: д.е.н., професор Гуменюк В. А.